Hodnocení jako systém, ne formulář

Jak nastavit funkční systém v praxi

2. díl

Funkční hodnoticí systém nevzniká zavedením formuláře ani jednorázového školení. Vyžaduje propojení práce s lidmi, cíli i kulturou organizace. Jak nastavit zpětnou vazbu, hodnocení a odměňování tak, aby podporovaly rozvoj zaměstnanců i kvalitu služby?

■ ***Text: Mgr. Taťána Plecháčková,***
lektorka a konzultantka řízení a rozvoje lidí v sociálních službách

Zlepšení současné praxe nelze hledat v jednotlivých nástrojích, ale v systematickém přístupu, který propojuje analýzu, procesy i organizační kulturu. Základem je analytická fáze, tedy zjištění skutečných potřeb zaměstnanců i vedoucích pracovníků a mapování jejich kompetencí. Na tuto fázi musí navazovat vytvoření prostoru pro pravidelná setkávání, která neslouží pouze ke kontrole, ale především jako postupný trénink podávání a přijímání zpětné vazby.

Hodnotící rozhovor by měl být vyústěním průběžné komunikace, nikoliv jejím nahrazením. Pokud je veden kvalitně, je konkrétní, opřený o fakta, zaměřený na budoucnost a dává prostor oběma stranám. Jeho výstupem by měla být jasná dohoda o dalším postupu. Zásadní je přitom práce se zpětnou vazbou – popisovat chování místo hodnocení osoby, ověřovat místo předpokládání a konkretizovat místo zobecňování. Smyslem není zaměstnance „ohodnotit“, ale posunout jeho výkon a kompetence. Uznat silné stránky jedince a „zvědomit“ ty slabší.

Jedním z nástrojů, který pomáhá překonat jednostrannost hodnocení, je také 360° zpětná vazba. Ta přináší pohled nejen nadřízeného, ale i kolegů či podřízených, a umožňuje komplexnější vnímání kompetencí. Zvyšuje objektivitu hodnocení, podporuje sebereflexi a pomáhá jasně komunikovat očekávání organizace, ovšem je zároveň administrativně a časově náročnější.

Hodnocení musí být dále propojeno se stanovováním cílů a konkrétních ukazatelů úspěchu, které umožní sledovat posun v čase. Současně je nezbytné definovat jasná hodnoticí kritéria ve vztahu k pracovnímu výkonu, osobnímu přístupu, interakci s druhými a u vedoucích pracovníků také ke kompetencím v oblasti vedení. Zásadním předpokladem funkčnosti systému je vzdělávání všech zaměstnanců, včetně managementu, v principech poskytování zpětné vazby, protože ta je vždy oboustranná.

Organizace by proto měla přijmout společnou dohodu o otevřené a bezpečné komunikaci, kde je zpětná vazba vnímána jako běžná součást spolupráce, nikoliv jako nástroj kontroly nebo sankce. Teprve v tomto prostředí může hodnocení plnit svou skutečnou roli.

Hodnocení v sociálních službách by nemělo být vnímáno jako formální povinnost vyplývající z legislativy, ale jako strategický nástroj řízení kvality služby. Organizace, které dokáží propojit hodnocení, zpětnou vazbu, rozvoj a odměňování, získávají nejen stabilnější týmy, ale i vyšší kvalitu poskytovaných služeb.

Tipy autorky na závěr

Zavádění funkčního systému hodnocení a zpětné vazby není jednorázový krok, ale proces, který vyžaduje čas, trpělivost a důslednost. Z praxe se přitom ukazuje několik principů, které mohou organizacím tento proces výrazně usnadnit.

Je vhodné začít tréninkem pozitivní zpětné vazby, protože právě ta bývá pro zaměstnance i vedoucí často překvapivě obtížná. Ocenění přitom tvoří základ bezpečného prostředí, na kterém lze stavět další práci se zpětnou vazbou. Klíčovou roli hraje vedení organizace – vedoucí pracovníci musí jít příkladem. Jedním z funkčních kroků může být například sběr anonymní zpětné vazby na management prostřednictvím jednoduchého online dotazníku. Ten může postupně otevřít cestu k bezpečnému sdílení a později i k otevřené, neanonymní komunikaci.

Důležité je také změnit způsob, jakým se zpětnou vazbou pracujeme. Pokud zaměstnanec obdrží kritickou zpětnou vazbu, neměl by ji automaticky vracet zpět nebo se obhajovat. Smyslem není „vyhrát argument“, ale porozumět situaci. S tím souvisí i schopnost připustit jinou optiku a respektovat, že různí lidé mohou stejnou situaci vnímat odlišně. Zpětnou vazbu je zároveň potřeba nebrat osobně – je součástí profesního fungování a patří k odpovědnosti každého pracovníka.

Funkční systém stojí také na férovosti a transparentnosti. Hodnocení by se měli účastnit všichni zaměstnanci bez výjimky, přičemž kritéria se mohou lišit podle pozice, ale samotný proces by měl být jednotný. Organizace by se zároveň měly připravit na počáteční odpor. Zavádění změny v oblasti komunikace a hodnocení přirozeně vyvolává nejistotu a obavy, a proto je potřeba počítat s tím, že celý proces může trvat několik měsíců, někdy i déle než rok.

Zásadní je také uvědomění, že neexistuje univerzální model. Hodnoticí systém je funkční pouze tehdy, pokud je „šitý na míru“ konkrétní organizaci – její velikosti, zaměření, strategii i složení týmu. Převzetí cizích formulářů nebo metodik může být lákavé a rychlé řešení, ale bez přizpůsobení kontextu organizace zpravidla nevede k očekávanému efektu.

Zdroje:

- *MATĚJKOVÁ, Kristýna. Někde mezi quiet quittingem a vyhořením. Zaměstnanci se cítí pod tlakem a na pracovišti se potichu hroutí. Hospodářské noviny, 29. 10. 2025. Dostupné z: https://archiv.hn.cz/c1-67805770-nekde-mezi-quiet-quittingem-a-vyhorenim-zamestnanci-se-citi-pod-tlakem-a-na-pracovisti-se-potichu-hrouti.*
- *HORYNOVÁ, Kateřina. Zaměstnanecký průzkum: „jen“ spokojenost nestačí. Ipsos. Dostupné z: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-10/43_MAM_Zam%C4%9Bstnaneck%C3%BD%20pr%C5%AFzkum%20-%20jen%20spokojenost%20nesta%C4%8D%C3%AD%20-%20Horynov%C3%A1.pdf.*
- *NOLAN, Tom. The No. 1 Employee Benefit That No One's Talking About. Gallup. Dostupné z: https://www.gallup.com/workplace/232955/no-employee-benefit-no-one-talking.aspx?version=print.*